

A ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANO DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

STRUCTURING A PLAN OF TRAINING SKILLS IN A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Bianca Spode Beltrame¹

Mateus Dalmoro²

RESUMO

As ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) possuem um papel estratégico para a melhoria do desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais. Aproximar as ações de TD&E das competências requeridas é fundamental para a promoção de maior efetividade da capacitação e justificar o investimento a ela relacionado. Esse artigo trata do processo de construção de um plano de capacitação por competência (PCComp) realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), alinhado a premissas da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) do Governo Federal, instituída pelo Decreto 5.707/2006, bem como a outros instrumentos orientativos institucionais. A partir de uma abordagem qualitativa descritiva, foi realizado um estudo de caso a fim de compreender e descrever o ciclo da capacitação por competências a partir de uma experiência, considerando a avaliação de lacunas de competências, o planejamento e a execução da capacitação e sua avaliação. Identificou-se que o desenvolvimento do ciclo da capacitação por competências auxiliou tanto a área de capacitação interna, no alinhamento entre *gaps* de competências individuais e ações e programas de TD&E, quanto os servidores públicos vinculados à IFES, os quais obtiveram maior acesso às oportunidades de capacitação promovidas pela Instituição e maior suporte para a elaboração do seu planejamento individual de desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento; capacitação; competências.

ABSTRACT

The actions of training, development and education (TD&E) have a strategic role to improve the performance of individuals and, consequently, to reach organizational objectives. Approaching the TD&E actions of the required skills is essential to promote effectiveness of training and to justify the investment related to this. The aim of this article is the process of building a Plan of Competence Capacity carried out in a federal institution of higher Education (IFES), aligned with the premises of the national policy of development of personnel (PNDP) of the federal Government, Instituted by Decree 5.707/2006, as well as other institutional guidance instruments. From a qualitative descriptive approach, a case study was carried out in order to understand and describe the cycle of skills training based on an experience, considering the assessment of skills gaps, the planning and execution of training and its evaluation. It was identified that the development of the skills training cycle helped both the internal training area, in the alignment between individual skills gaps and TD&E actions and programs, and the public servants linked to IFES, who obtained greater access to opportunities for training promoted by the Institution and greater support for the preparation of its individual development planning.

¹ Técnico-Administrativo em Educação (TAE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Mestrado em Direção de Recursos Humanos pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales/UCES/Buenos Aires (2015), reconhecido pelo Programa de Pós Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

² Técnico-Administrativo em Educação (TAE) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Engenharia de Produção e Graduado em Administração pela UFRGS.

KEYWORDS: plan; training; skills.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com *Training* (2016), empresas americanas destinaram mais de 70 bilhões de dólares em iniciativas voltadas para treinamento em 2016, incluindo serviços de treinamento, despesas logísticas e salários das equipes de treinamento alocadas para esse fim. O valor médio investido por pessoa em treinamento foi de US\$ 814,00. No Brasil, segundo a empresa Integração e a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2016), naquele ano o valor investido por pessoa foi de R\$ 624,00.

Os expressivos valores investidos em ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) representam o reconhecimento da importância da capacitação para as organizações. Ao mesmo tempo, trazem desafios para as áreas internas responsáveis pela promoção dessas ações, como a necessidade de mensuração dos resultados, ou seja, avaliação da transferência e do impacto no trabalho dos novos conhecimentos desenvolvidos (AGUINIS; KRAIGER, 2009; GROSSMAN; SALAS, 2011) e maior criticidade na escolha sobre quais programas e ações de TD&E alocar recursos.

Em relação ao setor público, segundo pesquisa promovida pela empresa Integração e a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2016), o investimento em capacitação, por pessoa, é 80% menor em relação à média nacional. Nota-se, primeiramente, uma lacuna entre as condições de desenvolvimento oferecidas pelas instituições públicas aos servidores que nelas trabalham e as condições necessárias para o atendimento da expectativa da população brasileira em relação à melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade. A oferta insuficiente de capacitação, segundo Brandão (2017), atua como uma barreira para a inovação no serviço público, uma vez que ela contribui para que servidores públicos desempenhem adequadamente suas funções e tenham contato com novas ideias e também pelo fato da própria capacitação atuar como facilitadora do processo de implementação de uma inovação.

De forma ainda restritiva, iniciativas governamentais como o novo regime fiscal, através da Emenda Constitucional nº 95 de 15/12/2016 (BRASIL, 2016) sugerem um processo de desinvestimento do Estado, comprometendo áreas essenciais como saúde e educação. Nesse

contexto, instituições públicas vinculadas a essas áreas, como Centros de Saúde e Instituições de Ensino, necessitam criar estratégias que aumentem a eficiência, eficácia e a efetividade de seus serviços, reavaliando prioridades, custos e investimentos, inclusive aqueles relacionados ao desenvolvimento de pessoas.

Para que esse desenvolvimento seja alcançado é imperioso que haja uma eficiente gestão. No serviço público, a gestão de pessoas pode ser definida como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007). Tendo como finalidade o atendimento de necessidades coletivas, torna-se fundamental que políticas e mecanismos de gestão de pessoas atuem em consonância com os objetivos estratégicos de cada instituição pública e que, ao mesmo tempo, criem condições para que sua força de trabalho desenvolva as competências necessárias para suportar a estratégia de desenvolvimento institucional. Nesse sentido, a capacitação de servidores públicos adquire papel fundamental no alinhamento entre intenções e objetivos estratégicos e qualificação interna de pessoal, contribuindo tanto para a melhoria do bem-estar e das condições de trabalho como para a melhoria dos serviços prestados à população.

Entre os objetivos da capacitação, está aquele de tornar o servidor cada vez mais preparado a desempenhar o seu papel em benefício dos que dele necessitam. Compreende-se que a capacitação é uma atividade meio e uma das possibilidades de formação do trabalhador para o exercício das suas atividades, norteadas por ações integradas pela tríade formação para o exercício do cargo, para atuação no ambiente organizacional e para o exercício da função, tendo como foco a premissa básica de que o ser humano, ao transformar-se, transforma também o ambiente no qual interage.

No entanto, a dinâmica atual do trabalho, caracterizada por demandas e situações laborais cada vez mais complexas e imprevisíveis e, conseqüentemente, por atividades de trabalho cada vez menos prescritas, exige um perfil de trabalhador com maior disponibilidade para aprender, para tomar iniciativa e assumir responsabilidades pelos efeitos de seus atos, que mobilize partes envolvidas em um problema, gerando entregas que atendam determinadas exigências profissionais e resultados (produtos e serviços) que satisfaçam critérios definidos de desempenho. Colaborar para o desenvolvimento desse perfil de trabalhador se torna um grande desafio para a área de capacitação interna, cujo papel consiste na proposição de programas de

treinamento, desenvolvimento e educação alinhados ao conceito de competência, à realidade e às necessidades de trabalho, bem como aos objetivos estratégicos das instituições.

Nesse sentido, mesmo as universidades, inseridas em um ambiente organizacional que reúne uma força de trabalho altamente qualificada em diversas áreas do conhecimento, e que por esse motivo teriam, teoricamente, força para serem instituições de alta eficácia no desenvolvimento de programas de capacitação para os seus servidores, muitas vezes enfrentam, na prática, amplas dificuldades na consolidação de políticas de gestão de pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CAVALCANTE, 2017), o que impacta, conseqüentemente, no desenvolvimento de mecanismos, programas e atividades de gestão de pessoas que produzam resultados efetivos.

Nesse sentido, tão importante como os potenciais resultados e efeitos produzidos pela capacitação, como o desenvolvimento de competências coletivas por meio de competências individuais, está o seu processo de estruturação: planejamento, execução e avaliação. Dessa forma, o presente artigo se propõe a apresentar o processo de construção de um plano de capacitação baseado em competências, desenvolvido em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), estruturando-se da seguinte forma: na próxima seção, apresenta-se a fundamentação teórica; na seguinte, aborda-se a metodologia de pesquisa, relacionada ao processo de desenvolvimento de um Plano de Capacitação por Competências (PCComp) em uma IFES; em seguida é apresentada, parcialmente, a estrutura do PCComp e, por fim, as considerações encerram o estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é composta por itens referentes à definição conceitual de TD&E e sua relação com o desenvolvimento de competências. Posteriormente, são apresentados conceitos de competências individuais e coletivas e da gestão por competências. Por fim, são apresentadas algumas normativas do serviço público federal relacionadas à capacitação e ao desenvolvimento de competências, bem como aquelas relacionadas ao ambiente de uma IFES.

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

A história das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) sempre esteve relacionada com modelos administrativos de um dado período, realizando interface com diversas áreas do conhecimento (sociologia, educação, administração, psicologia) e seus respectivos estágios tecnológicos. Tendo como objetivo o alcance de resultados organizacionais, apoiou tanto a qualificação da mão-de-obra para um trabalho rigorosamente prescrito (administração científica) quanto o desenvolvimento dos trabalhadores de forma mais ampla (após Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje) (PILATI, 2006).

Bastos (1991) apresentou uma perspectiva histórica sobre as ações de treinamento nas organizações. Na primeira onda (1950-1970) o treinamento era focado em desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais voltado para o trabalho, onde os recursos humanos são compreendidos como peças substituíveis. A segunda onda (1960-1980) foca o treinamento para a gerência e supervisão para a operação de processos tecnológicos dentro das organizações, diferenciando a perspectiva dos recursos humanos. Já a terceira onda (1970-1990), considerada como desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho, passa a compreender o papel importante da educação aberta e continuada e o papel ativo do trabalhador em identificar e priorizar suas necessidades de treinamento, individualizando o processo de TD&E nas organizações. Por fim, a quarta onda, denominada informação, conhecimento e sabedoria (a partir de 1980) possui ênfase no desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores, no preparo para a tomada de decisões e exigindo maior mensuração da área de TD&E em relação à efetividade das ações de capacitação.

Visando sistematizar um modelo relacionado ao processo de TD&E nas organizações, Borges-Andrade (2006) propõe que as ações de TD&E sejam compreendidas como um sistema integrado por três subsistemas: (1) avaliação das necessidades, (2) planejamento e execução e (3) avaliação de TD&E. Nesse sistema, os subsistemas mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que este último seria o principal responsável pela retroalimentação e aperfeiçoamento desse sistema. Para Pilati (2006), essa definição de sistema insere o processo de treinamento dentro do contexto organizacional, fazendo com que outros componentes da organização influenciem e sejam influenciados pelo treinamento. Assim, variáveis organizacionais, características do ambiente, e variáveis individuais são fatores importantes de serem compreendidos dentro do contexto do treinamento nas organizações.

A história da pesquisa de TD&E traz consigo uma pluralidade de conceitos envolvendo essa área, o que Vargas e Abbad (2006) compreendem como um processo normal para qualquer área do conhecimento, uma vez que essa pluralidade retrata, de certa forma, o processo de crescimento e maturidade da área de estudo. Assim, propuseram a sistematização desses diversos conceitos (ações formais de TD&E e outras ações de indução de aprendizagem), conforme segue:

- **Informação:** Módulos ou unidades organizadas de conteúdo, disponibilizada em diferentes meios, com ênfase nas TICs.
- **Instrução:** Forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem, envolvendo a definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais, sendo representada por eventos de curta duração, inclusive autoinstrucionais.
- **Treinamento:** Eventos educacionais de curta e média duração que objetivam a melhoria do desempenho funcional, por meio da promoção de situações que facilitam a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.
- **Desenvolvimento:** Experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que apoiam o crescimento pessoal do empregado, sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.
- **Educação:** Programas ou conjunto de ações de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados, incluindo cursos técnicos profissionalizantes, graduação e pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*.

Para Vargas e Abbad (2006), entre os conceitos apresentados, educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. Contudo, pode preparar o indivíduo para um trabalho diferente, em um futuro próximo, quando o conceito é associado às organizações.

Le Boterf (1999), conforme o **Quadro 1** a seguir, ressalta que o desenvolvimento de competências depende fundamentalmente da motivação do indivíduo para aprender, do sistema educacional disponível e de um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem. Para que o desenvolvimento da competência também seja apoiado pela área de TD&E, é importante que o trabalhador tenha diversas oportunidades de aprendizagem ao longo de sua trajetória

profissional. Para isso, Le Boterf (1995, apud FLEURY; FLEURY, 2001) propõe que o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações mescle diversos formatos de ações de indução de aprendizagem, incluindo as formais e informais. Observa-se, assim, a importância da combinação de situações de aprendizagem para propiciar a transformação do conhecimento em competência (FLEURY; FLEURY 2001), conforme quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e continuada
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal, continuada, experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf (1995, apud FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Freitas e Brandão (2006) a aprendizagem representa o meio pelo qual se adquire competência, enquanto que a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu, sendo ambas relacionadas ao conceito de mudança. No caso da aprendizagem, a mudança é verificada com testes antes e após a aplicação da estratégia educacional, enquanto que a mudança oriunda da competência é percebida por meio de uma nova forma de realizar determinada tarefa (maior qualidade, precisão). Nesse contexto, os autores compreendem que a competência é resultado da aplicação dos CHAs adquiridos pelo participante em processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de competência relaciona-se com um mundo do trabalho pautado pela lógica da atividade de serviços, aceleração da concorrência, imprevisibilidade das situações econômicas e organizacionais, crise das entidades sindicais, sensíveis mudanças no mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (RUAS, 2005; FLEURY; FLEURY, 2001). Nesse sentido, surgem diferentes abordagens sobre o conceito da competência, principalmente na sua dimensão individual. Para Kilimnik e Sant'Anna (2006), tal fato pode ser atribuído a divergências ideológicas e filosóficas e à adoção da expressão com diferentes enfoques, em distintas áreas do conhecimento. No entanto, para Carvalho et al. (2009), é possível identificar elementos que estão presentes em todos os conceitos de competências: (1) Trabalho, (2) Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) e (3) Imprevisibilidade e Subjetividade.

Considerando a dinâmica do trabalho cada vez mais imprevisível, onde a prescrição das atividades de trabalho já não é mais suficiente para garantir o atendimento de seus desafios, não basta o trabalhador apenas possuir os requisitos básicos para a realização de uma determinada atividade de trabalho (ideia mais próxima da qualificação). Faz-se necessário que os seus recursos individuais (experiências, conhecimentos, habilidades) sejam mobilizados no trabalho, subsidiando a tomada de iniciativa e o assumir responsabilidades frente a situações complexas ou customizadas (RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2003).

Para Zarifian (2003), compreendido como um dos representantes da abordagem teórica francesa sobre competências, os conhecimentos não são produtivos por si só, tornam-se produtivos a partir do seu uso, no exercício da inteligência prática. Assim, o autor identifica elementos fundamentais para o desenvolvimento da competência: a autonomia do trabalhador - podendo ser associada à definição de suas próprias regras, porém exige agir por si mesmo, resolver por si mesmo, privilegiando o poder de ação, a inventividade - e a tomada de iniciativa, “começar alguma coisa no mundo”, demonstrando o engajamento do trabalhador e exigindo, ao mesmo tempo, que nela se confie. Para Zarifian (2003), a tomada de iniciativa bem-sucedida depende de dois tipos de recursos: recursos internos pessoais (escolaridade, educação continuada, experiências) e recursos coletivos (apoio de colegas, orientações e informações, capacitação), ressaltando o compromisso da organização em proporcionar meios que desenvolvam esses dois tipos de recursos.

Essa perspectiva traz para as organizações uma importante responsabilidade no desenvolvimento de competências da sua força de trabalho, pois compreende que cabe a elas a criação de mecanismos e práticas internas que estimulem a construção de um ambiente de trabalho que seja propício ao aprendizado, que valorize iniciativas e estimule uma reflexão crítica do trabalhador sobre o seu próprio trabalho. Para Lima, Zambroni-de-Souza e Araújo (2015), as organizações não podem concentrar o problema no indivíduo, protegendo-se de uma reflexão crítica que questione a realidade e que as exima de suas responsabilidades na criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de competências de seus trabalhadores. Para isso, os autores apontam aspectos positivos da competência, como a valorização do trabalho (mais intelectualizado e menos prescritivo) e dos saberes em ação (como a inteligência prática dos trabalhadores) e aspectos questionáveis, como a culpabilização injusta de indivíduos e o aumento do número de excluídos.

Além da dimensão individual da competência, a literatura aborda a dimensão coletiva, a qual transita nas instâncias organizacional e funcional (RUAS, 2005) ou organizacionais e de equipes (DURAND, 1998; ZARIFIAN, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências organizacionais podem ser compreendidas como aquelas relacionadas à identidade organizacional e aos objetivos estratégicos, compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, sistemas físicos e gerenciais que podem gerar vantagem competitiva para as organizações. Seu pressuposto é estar, mesmo que de forma relativa, apropriada em todas as áreas e pessoas da organização. Já as competências de grupos ou equipes, localizam-se entre as competências organizacionais e individuais, associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos) (RUAS, 2005).

Considerando que a competência necessita de uma cultura organizacional que crie condições para a ação e que esse estímulo deve encontrar suporte em mecanismos gerenciais que compreendam suas diferentes dimensões (RIBEIRO et al., 2014), o conceito de gestão pautado em competências passa a adquirir importância no mundo do trabalho. Assim, a gestão por competência pode ser compreendida como um modelo de gestão organizacional, o qual adota a estratégia da organização e o conceito de competência como orientadores dos processos organizacionais. Embora esse modelo de gestão tenha uma grande relação com os processos de

gestão de pessoas, não se limita a ele, pois é considerado um modelo de gestão organizacional (CAMÕES; MENESES, 2016; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2012).

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO

Atualmente, no serviço público federal brasileiro, a as diretrizes relativas às políticas de desenvolvimento de pessoas estão divulgadas no Decreto 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a). Esse decreto introduz o conceito de gestão por competências no serviço público, iniciando pela capacitação, e reforça a necessidade das áreas de TD&E avaliarem os resultados obtidos com as ações de capacitação. Para Camões & Meneses (2016), além da necessidade de alteração na política anterior de capacitação de servidores públicos (Decreto nº 2.974/1998) e de aprimorar os resultados do processo de capacitação, a adoção de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências no serviço público brasileiro foi influenciada pelo fato de outros países, principalmente os europeus, estarem utilizando essa metodologia na gestão de seus servidores.

Dessa forma, a PNDP define suas finalidades: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual (PPA); a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Além de definir finalidades, define diretrizes e instrumentos específicos para seu planejamento e execução, entre eles, o Plano Anual de Capacitação (PAC).

Nesse sentido, a PNDP torna-se a uma normativa importante que define e divulga, no âmbito da administração pública federal, o entendimento sobre o conceito de gestão por competência. Assim, define-o como sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a). Configura-se como um estímulo ao movimento de transição de uma gestão de pessoas de contornos tradicionais para a adoção de práticas e políticas de gestão de pessoas mais alinhadas com a estratégia da organização (SCHIKMANN, 2010; BERGUE, 2014).

Como consequência disso, a adoção do conceito de competência no setor público tende a promover um deslocamento de foco do cargo para as pessoas. A perspectiva de gestão de pessoas focada no cargo público tende a assentar sua ênfase nas correspondentes atribuições, realidade em que as pessoas são tomadas como servidores admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo. Esse olhar destaca um componente estático (o da definição legal das atribuições do cargo). A isso se pode opor a perspectiva dinâmica, a do servidor reconhecido como uma pessoa dotada de competências, existentes ou a serem desenvolvidas, mobilizáveis para a produção de valor público (XERXENEVSKY; TUTIKIAN; BERGUE, 2017; Ribeiro et al., 2014).

No contexto das IFES, é posto o desafio de promover o desenvolvimento de competências para servidores públicos vinculados a carreiras distintas: técnico-administrativos em educação, vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), e às carreiras de Magistério Superior e de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, vinculadas ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (BRASIL, 2005; BRASIL, 2012). O PCCTAE, em especial, dispôs de mecanismos que estimulam a valorização da carreira técnico-administrativa por meio do desenvolvimento dos servidores públicos vinculados ao referido Plano.

Assim, explicita-se, na lei que o institui, princípios e diretrizes fundamentais na gestão do plano de carreira como o “*desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais*” e a “*garantia de programas e ações de capacitação, que promovam a formação específica e a geral, inclusive os casos de educação formal*” (BRASIL, 2012). Paralelamente, o decreto nº 5.825/2006, que institui o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), apresenta, como uma de suas finalidades, a promoção de ações permanentes de aprendizagem, que contribuam com o desenvolvimento institucional, através de ações de aprimoramento individual (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006b).

3. METODOLOGIA

O método científico consiste na intervenção do pesquisador, cuja atividade mental consciente realiza a tarefa cognitiva da teoria (VERGARA, 2012), tratando-se de “um processo dinâmico de avaliação e revisão” (RICHARDSON, 2017). A abordagem utilizada foi a qualitativa, que se caracteriza pelo fato do pesquisador ser o instrumento-chave, o ambiente ser considerado fonte direta dos dados e não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos (GODOY, 1995). Também possui caráter descritivo, cujo foco não consiste na abordagem, mas sim no processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (SILVA; MENEZES, 2005).

Quanto aos procedimentos, optou-se pela pesquisa experimental, na modalidade Estudo de Caso, que, segundo Yin (2015) investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real. O estudo de caso também se caracteriza pela profundidade da investigação, uma vez que pode ser descrito como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo (FONSECA, 2002). Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida analisando um plano específico, o Plano de Capacitação por Competência, de uma instituição específica, levando em consideração, também, o contexto no qual está inserido.

A IFES onde o estudo foi realizado é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com sede em Porto Alegre. Promove cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. Este, aliado à pesquisa, com reconhecida excelência, e a extensão, a qual proporciona diversificadas atividades à comunidade, faz com que a UFRGS alcance altos níveis de avaliação. Em relação ao seu quadro de pessoal, a UFRGS é composta por 5.408 servidores públicos federais, sendo 2.677 docentes e 2.731 técnico-administrativos em educação.

Ligada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) dessa Universidade, a Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EDUFRGS) tem por objetivo a promoção da capacitação de servidores por meio da oferta e da orientação de um conjunto de atividades de aprendizagem interdependentes. Essas atividades têm o propósito de desenvolver competências institucionais por intermédio do desenvolvimento de competências individuais, através da realização de trilhas de aprendizagem, que visam o aperfeiçoamento do servidor na carreira ou em atividades gerenciais. Isto ocorre como resultado

do desenvolvimento de ações de ensino direta e indiretamente relacionadas aos processos de trabalho, objetivando atender demandas, tanto institucionais, quanto setoriais. Desta forma, as ações ofertadas pela a EDUFRGS constituem processos permanentes e deliberados de aprendizagem realizados no e para o trabalho. É também competência da EDUFRGS a análise e a emissão de pareceres e portarias nos processos administrativos relativos ao desenvolvimento na carreira do servidor técnico-administrativo, bem como nos processos associados aos afastamentos e liberações do trabalho que estejam relacionados ao aperfeiçoamento e à qualificação de servidores.

É de responsabilidade da EDUFRGS a elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), um dos instrumentos previstos pela PNDP. Em 2018, o processo de elaboração do PAC, aqui denominado “**Plano de Capacitação por Competências (PCComp)**”, foi ancorado no conceito de competência e de trilhas de aprendizagem. Considerando o modelo de gestão por competência proposto por Brandão e Bahry (2005), essa iniciativa vincula-se ao processo de “captação de competências”, mais especificamente sendo um mecanismo de promoção do desenvolvimento interno de competências.

A metodologia utilizada no processo de estruturação do PCComp adotou, como referência, os diferentes subsistemas do sistema capacitação, propostos por Borges-Andrade (2006): (1) avaliação das necessidades, (2) planejamento e execução e (3) avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Nesse sistema, os subsistemas mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos, sendo que este último seria o principal responsável pela retroalimentação e aperfeiçoamento desse sistema. A seguir, serão detalhados os desdobramentos das atividades realizadas em cada uma dessas etapas, as quais resultaram na elaboração do PCComp.

3.1 ETAPA 1: AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES

O principal instrumento de diagnóstico de necessidade de capacitação utilizado para a elaboração do PCComp foi o Censo de Desenvolvimento de Servidores (CENDES). Em 2017, a UFRGS, por meio da PROGESP, Centro de Processamento de Dados (CPD) e Escola de Engenharia, desenvolveu e aplicou uma pesquisa direcionada para toda a força de trabalho da Universidade (compreendida aqui como servidores técnico-administrativos e docentes), intitulada “Censo de Desenvolvimento de Servidores”.

Entre os objetivos da pesquisa, estava a identificação de lacunas de competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes do ensino básico, técnico e tecnológico e do magistério superior da Instituição. Considerando a dimensão individual e coletiva da competência, foram apresentadas, na ocasião da aplicação do CENDES, competências governamentais, institucionais, gerenciais, técnicas e de ensino, nas quais o servidor, de acordo com a sua carreira, cargo e função (de chefia ou não), deveria avaliar a relevância de determinada competência e o seu próprio domínio sobre determinadas competências. Para cada competência apresentada na pesquisa, o CENDES disponibilizava quatro possibilidades de resposta para o servidor: (1) a competência é relevante e eu a domino; (2) é relevante e eu preciso de pouca capacitação; (3) é relevante e eu preciso de muita capacitação (4) não é relevante. Ao final do período de participação no CENDES, verificou-se a adesão de 2.318 servidores, o que representa 44% do quadro de pessoal da Instituição.

Tabela 1 - Composição dos grupos de competência

Grupo de competência	Nº de competências agrupadas
Competências Governamentais	5
Competências Institucionais	8
Competências Gerenciais	13
Competências de Ensino ¹	21
Competências Técnicas ²	555

¹ Competências vinculadas à carreira docente relacionadas especificamente à prática do ensino em sala de aula.

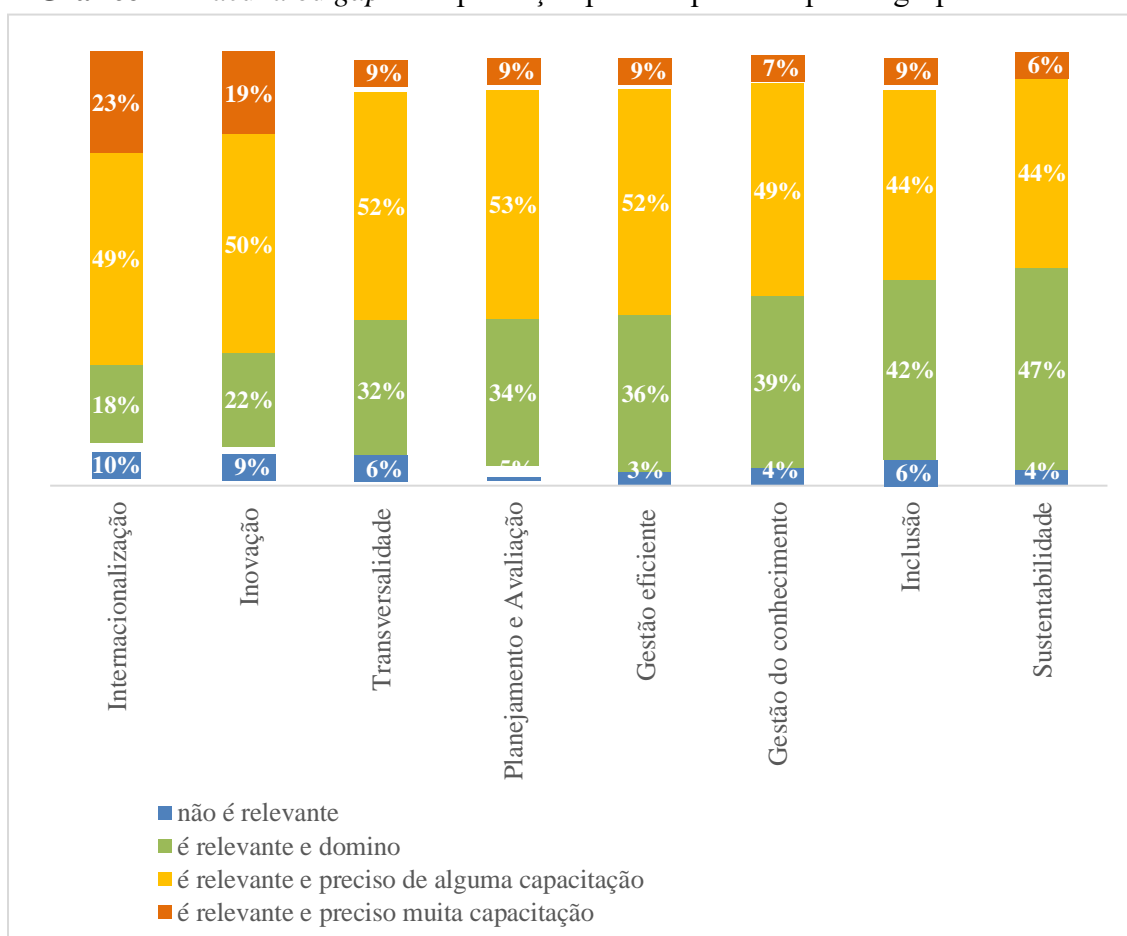
² Competências vinculadas à carreira técnico-administrativa, de acordo com o cargo de atuação (compreende mais de 140 cargos ativos distintos).

Fonte: Os autores (2020)

O diagnóstico das necessidades de capacitação do PCComp foi iniciado a partir da análise dos resultados advindos da aplicação do CENDES. Primeiramente, foram extraídos os dados no sistema da UFRGS e migrados para uma planilha eletrônica, para posterior elaboração de agrupamento em forma de relatórios gerenciais, consolidando informações sobre a relevância e o respectivo grau de domínio dos servidores para cada competência e para cada grupo de competência (governamentais, institucionais, gerenciais, técnicas e de ensino). Nesse sentido, a cada competência (dentro de determinado grupo de competências) foram somados os percentuais de respostas dos itens 2 e 3, a fim de agrupar respostas que indicavam necessidades

de capacitação. Essa soma gerou um percentual que posteriormente foi considerado para a priorização de ações de TD&E para o desenvolvimento de determinada competência. Já para os grupos de competência, o grupo “institucionais” foi aquele identificado com maior lacuna de capacitação, seguido dos grupos “gerenciais” e “técnicas”, com o mesmo percentual de lacuna, “governamentais” e, por fim, “ensino”. Identificou-se que o grupo “técnicas” apresentou o maior percentual no quesito intensidade da necessidade. O **Gráfico 1** representa resultado individual das competências que compõem um determinado grupo de competências, aqui utilizado como exemplo o grupo “institucionais”.

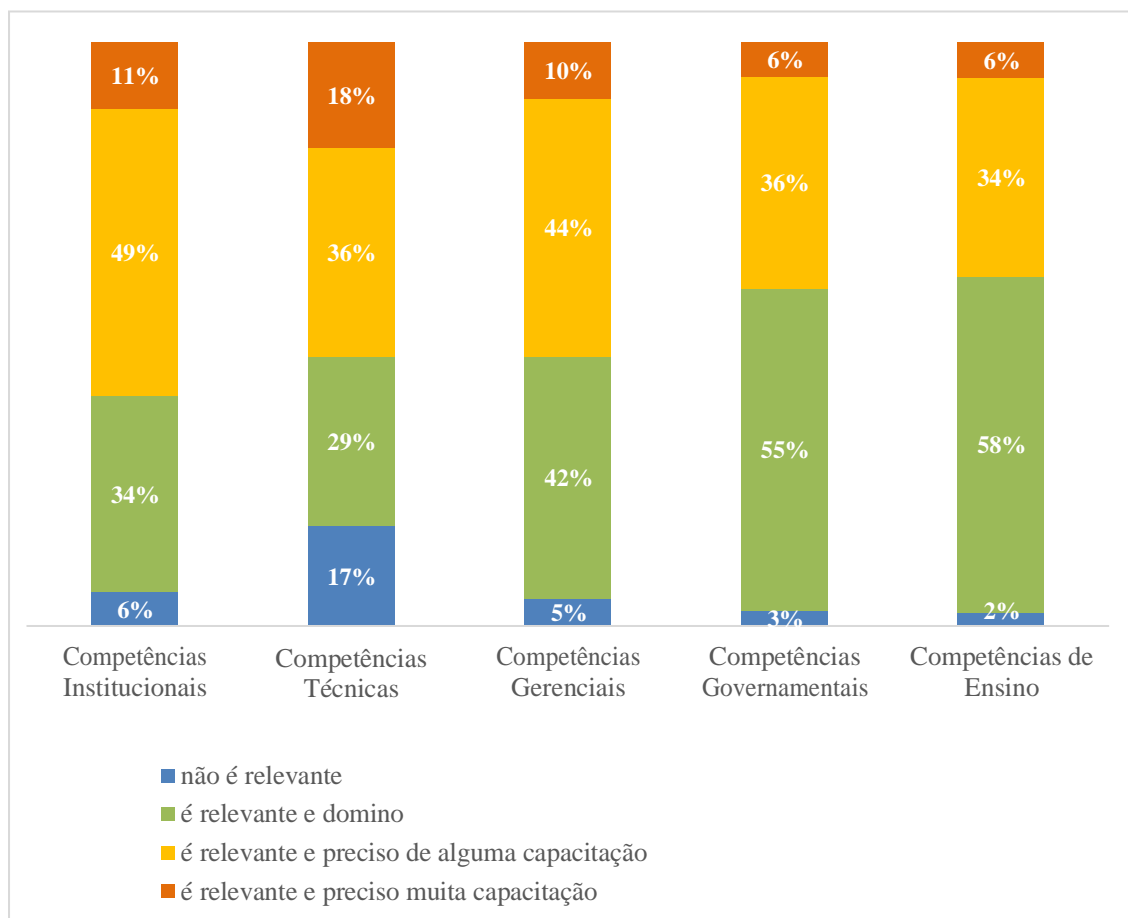
Gráfico 1 - Lacuna ou *gap* de capacitação por competência para o grupo “institucionais”



Fonte: Os autores (2020)

O **Gráfico 2** representa o resultado geral de cada grupo de competência.

Gráfico 2 - Lacuna ou *gap* de capacitação por grupo de competência



Fonte: Os autores (2020)

De forma complementar, além do CENDES, foram identificadas outras necessidades de capacitação através da análise de dados obtidos por meio de instrumentos institucionais de diagnóstico e orientação, como avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, solicitações de capacitação encaminhadas pelas unidades acadêmicas e administrativas, de forma não estruturada, e demandas advindas do momento de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade.

3.2 ETAPA 2: PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA CAPACITAÇÃO

A equipe da Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento (DQA-EDUFRGS) analisou quais ações de aperfeiçoamento poderiam contribuir para o desenvolvimento de cada uma das

competências. Nesse momento, devido à diversidade de competências presentes no CENDES, optou-se por priorizar a análise das coletivas, como competências governamentais e institucionais, seguida daquelas vinculadas a grupos específicos, como as gerenciais e de ensino. As competências técnicas não foram priorizadas individualmente, no que se refere à análise do *gap* de capacitação, devido ao tamanho de sua diversidade. Ao mesmo tempo, identificou-se que o desenvolvimento de algumas competências coletivas e de grupos poderiam contribuir também para o desenvolvimento de algumas competências técnicas, dependendo do cargo. Realizada a priorização das competências a serem desenvolvidas, buscou-se identificar ações de aperfeiçoamento estruturadas que, naquele momento, já eram ofertadas regularmente no Programa de Formação Integral de Servidores da UFRGS que poderiam contribuir para o desenvolvimento das competências analisadas (necessidade de reedição). Vinculou-se, então, à determinada competência a relação de ações de aperfeiçoamento que apresentavam potencial contributivo para o seu desenvolvimento, de forma mais direta. Assim, indicou-se no PCComp o nome da competência a ser desenvolvida, o nome da respectiva ação de aperfeiçoamento indicada, sua carga horária e formato, além do ano previsto para execução (2018 e/ou 2019). No entanto, em função da diversidade de *gaps* identificados na etapa de avaliação de necessidades, para determinadas competências não foram identificadas ações de aperfeiçoamento já estruturadas. Para esses casos, a equipe da DQA-EDUFRGS precisou avaliar e identificar quais seriam os possíveis temas que poderiam contribuir para o desenvolvimento dessas competências, indicando-os no PCComp como ações “a desenvolver”, gerando um novo diagnóstico para a equipe da capacitação sobre quais competências e temáticas de ações de aperfeiçoamento deve-se prospectar e desenvolver ministrantes, com vistas à oferta de ações de capacitação inéditas na Instituição.

Para fins de organização, estruturação e divulgação das ações de aperfeiçoamento e qualificação, além dos grupos de competência, utilizou-se as linhas de desenvolvimento previstas no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Decreto nº 5.825/2006) como conceito orientativo. Em seu parágrafo único, o referido Decreto prevê linhas de desenvolvimento, cujas definições seguem abaixo:

I – *iniciação ao serviço público*: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II – *formação geral*: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III – *educação formal*: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV – *gestão*: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V – *inter-relação entre ambientes*: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI – *específica*: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa. Assim, além do PCComp indicar competências e respectivas ações de aperfeiçoamento que poderão apoiar o seu desenvolvimento, ao lado de cada ação de aperfeiçoamento foi informada características de carga horária, formato, ano de execução e linha de desenvolvimento na qual a ação está vinculada, como no exemplo apresentado pelo **Quadro 2**. De forma adicional, a utilização do conceito de linhas de desenvolvimento possibilitou a estruturação o de ações de aperfeiçoamento e qualificação que não estão relacionadas diretamente ao desenvolvimento de competências específicas, como aquelas relacionadas à linha de desenvolvimento “Iniciação ao Serviço Público”, “Educação Formal” e “Saúde do Trabalhador e Qualidade de Vida”, essa última incluída pelo Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFRGS.

Quadro 2 - Recorte da matriz de desenvolvimento de competências gerenciais

Competência	Gap de Capacitação	Ação de Aperfeiçoamento indicada	Tipo	Carga Horária	Linha de Desenvolvimento	Ano de Execução
Tomada de Decisão	67%	Desenvolvimento de Gestores: Negociação e tomada de decisão	Oficina	A desenvolver	Gestão	2019
Legislação de Pessoal	67%	Desenvolvimento de Gestores: responsabilidade dos gestores frente aos órgãos de controle	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: legislação de pessoal	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: legislação aplicável à saúde do servidor	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019
Valorização e Reconhecimento	65%	Desenvolvimento de Gestores: valorização, acompanhamento e desenvolvimento de servidores.	Oficina	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: boas práticas nas relações de trabalho	Palestra	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: acompanhamento do desempenho, feedback e gestão de conflitos	Curso	16h	Gestão	2018 e 2019
Visão Estratégica	65%	Desenvolvimento de Gestores: visão estratégica	Palestra	A desenvolver	Gestão	2019
		Desenvolvimento de Gestores: governança no setor público	Minicurso	A desenvolver	Gestão	2019

Fonte: Os autores (2020)

Para a execução da capacitação, considerou-se “aperfeiçoamento” e “qualificação” como eixos estruturantes do PCComp. Dessa forma, para o eixo “aperfeiçoamento” foram apresentadas as competências de um determinado grupo, o percentual da lacuna de capacitação diagnosticada pelo CENDES, as ações de aperfeiçoamento que potencialmente contribuem para o desenvolvimento da competência, a carga horária e o formato da ação, a(s) linha(s) de desenvolvimento na qual está vinculada e o ano previsto para sua execução. O quadro 2 ilustra um recorte da matriz de capacitação proposta para desenvolver o grupo de competências gerenciais.

De uma forma geral, 103 ações de aperfeiçoamento internas foram previstas para 2018 e 106 para 2019, sendo que destas, 33 foram classificadas como “a desenvolver”, tornando-se prioridade da EDUFRGS na frente de trabalho “desenvolvimento de novas ações de aperfeiçoamento”. Essas ações compreendem tanto eventos de capacitação isolados como estruturados em forma de programas, como o “Programa de desenvolvimento de gestores”. Todas as competências relativas aos grupos “governamental”, “institucional”, “gerenciais” e de

“ensino” foram contempladas no PCComp. De forma complementar, foi divulgada uma relação de cursos gratuitos, ofertados tanto na modalidade a distância quanto presencial, disponíveis para qualquer cidadão, promovidos por escolas de governos, instituições públicas e fundações, como forma alternativa de aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Já as ações vinculadas ao eixo “qualificação”, relativas à educação formal, operacionalizadas por meio de editais de incentivo educacional e isenção de mensalidades de cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pela UFRGS, não foram vinculadas a competências específicas, pela diversidade e amplitude dessas ações, mas sim à linha de desenvolvimento “educação formal”. Além disso, foi proposto um mestrado profissional “*in company*” em gestão de operações em universidades, o qual prevê projetos de pesquisa vinculados a necessidades indicadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade.

Em função das inúmeras novas frentes de atuação apontadas pelas lacunas de desenvolvimento identificadas pelo CENDES, optou-se por estruturar o PCComp em dois anos, indicando no referido plano o ano de execução previsto para cada ação. Para acompanhamento da execução dessas ações, foi divulgado o *link* do calendário de eventos de capacitação (voltados para todos os servidores), bem como o *link* que indica o processo e a metodologia para elaboração e submissão de projetos de capacitação à EDUFRGS, voltado para potenciais ministrantes internos.

3.3 ETAPA 3: AVALIAÇÃO DA CAPACITAÇÃO

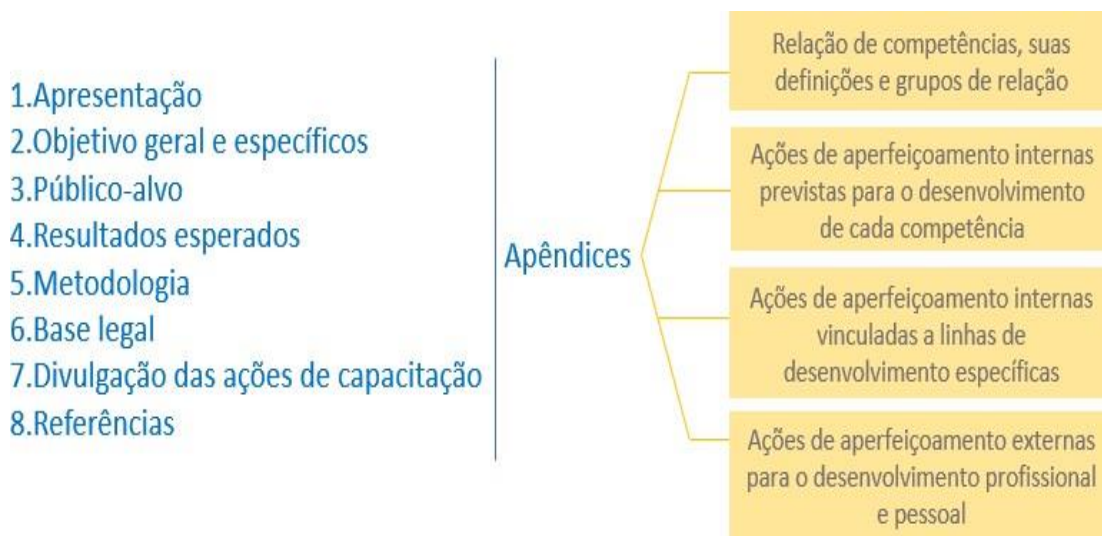
Encerrando o ciclo da capacitação, mas ao mesmo tempo retroalimentando-o, previram-se alguns instrumentos que possam avaliar as ações de capacitação promovidas ao longo desse ciclo. Para o eixo qualificação, é feito o acompanhamento de indicadores relativos à mudança nos níveis de educação formal dos servidores e a identificação da contribuição (impacto) de programas que incentivam a ampliação da educação formal na Universidade.

Para o eixo aperfeiçoamento, são realizadas avaliações de reação e, eventualmente, de aprendizagem. A avaliação de reação foi reestruturada em 2018 a fim de identificar, também, o quanto cada servidor compreende que determinada ação de aperfeiçoamento contribuiu para o desenvolvimento de determinada(s) competência(s) e o quanto reconhece situações de trabalho que viabilizam a aplicação dos CHAs desenvolvidos, sua intenção de aplicação futura

e possível apoio de chefias e colegas para essa aplicação. A avaliação de reação também foi informatizada, visando maior agilidade no processo de compilação dos resultados, a elaboração de indicadores de acompanhamento, a economia de recursos e a possibilidade daquele servidor que não esteve presente no último dia de atividade ou que, por algum motivo, desistiu da mesma, também avaliar a ação de aperfeiçoamento.

Finalizada a estruturação do PCComp, a proposta foi apresentada primeiramente pela EDUFRGS à direção da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e posteriormente ao reitor e à vice-reitora da UFRGS. Após aprovação nessas instâncias, o PCComp foi divulgado no site da EDUFRGS e encaminhado, por e-mail, aos gerentes e assessores das unidades administrativas e acadêmicas da Universidade. Posteriormente, uma apresentação presencial foi realizada para esse mesmo grupo, visando sensibilização e ampla divulgação do PCComp aos servidores da Universidade por meio desses agentes.

Figura 4 - Estrutura final do PCComp



Fonte: Os autores (2020)

Consolidando o desenvolvimento do PCComp, o instrumento ficou estruturado em diversos tópicos, conforme a figura 4. Sua proposta teve como requisito a elaboração de um instrumento objetivo, claro e relativamente enxuto, para que o mesmo fosse utilizado, de fato, pelos servidores da Universidade.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Do ponto de vista da área de capacitação interna, a elaboração do PCComp oportunizou a aproximação da capacitação com o desenvolvimento de competências necessárias ao aprimoramento da Instituição, estimulando a promoção de ações de capacitação alinhadas com as demandas institucionais, orientadas para o desenvolvimento de competências prioritárias, oriundas de diagnósticos institucionais. Além disso, possibilitou ampla divulgação do processo de formulação e execução das ações de capacitação, promovendo maior transparência na atuação dessa área. Para os servidores, espera-se que esse instrumento possa orientá-lo ao longo do seu percurso de desenvolvimento pessoal e profissional, demonstrando que a Universidade direciona esforços para o desenvolvimento interno da sua força de trabalho, valoriza diferentes saberes e espaços de compartilhamento dos mesmos.

Pode-se visualizar o PCComp como um mecanismo de estímulo aperfeiçoamento contínuo, de promoção permanente de oportunidades de desenvolvimento para o servidor, de escuta a suas demandas de capacitação e, ao mesmo tempo, de valorização das diferentes competências do trabalhador, uma vez que contempla a possibilidade dos próprios servidores atuarem como ministrantes internos. Para a instituição, espera-se que a execução do PCComp resulte na melhoria das relações interpessoais, da eficiência e eficácia das atividades de trabalho e da qualidade dos serviços prestados pela Universidade.

A ampla divulgação do Plano também se caracteriza como uma forma de devolutiva e reconhecimento aos servidores que participaram do CENDES 2017, indicando que a área de gestão de pessoas analisa e propõe ações a partir dos dados coletados com a pesquisa. Entende-se que esse tipo de devolutiva é fundamental para que a área de gestão de pessoas aumente cada vez mais sua credibilidade perante a Instituição e consiga ampliar a adesão dos servidores em futuras pesquisas vinculadas a diagnósticos de gestão de pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do PCComp pode ser considerado um importante avanço no planejamento e execução da capacitação interna da UFRGS. O exercício de repensar a capacitação com vistas ao desenvolvimento de competências (recentemente mapeadas), despertou a necessidade de aproximar, ainda mais, o desenvolvimento e a oferta de

oportunidades de capacitação das lacunas de competências dos servidores. A metodologia seguida no processo de estruturação resultou na identificação de importantes *gaps* de capacitação em ambas as carreiras da UFRGS, trazendo inúmeros desafios área de capacitação. O PCComp também pode ser compreendido como uma importante estratégia de ampliar a divulgação das competências governamentais, institucionais, gerenciais e de ensino, uma vez que contemplou suas denominações e respectivas definições, aproximando-as do trabalhador.

Embora a aprendizagem possa ocorrer a partir de diferentes formas, eventos e estímulos, a capacitação reforça seu papel de mecanismo de promoção do desenvolvimento de competências institucionais por meio de competências individuais, principalmente quando planejada e apoiada por um método consistente de estruturação. Reforça-se, assim, a importância do seu papel no desenvolvimento dos trabalhadores, dos recursos internos e coletivos da Instituição de forma a suportar a ação da competência, aproximando a atuação profissional do trabalhador com objetivos institucionais, e a sua consolidação como mecanismo-chave no apoio à promoção do desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 451-474, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Panorama do Treinamento no Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://www.integracao.com.br/pesquisapanorama-do-treinamento-no-brasil-2016.pdf>>. Acesso em 07/01/2018.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 26, n. 4, 1991.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

_____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. EDa Atlas SA, 2014.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 343-358, 2006.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

_____; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf.999>>. Acesso em: 21 de junho de 2017.

FEDERAL, Brasil Supremo Tribunal et al. **Constituição da república federativa do Brasil**. Supremo Tribunal Federal, 1988.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, n. 40, 2006.

_____. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, (40), 2006b.

_____. Decreto n. 94.664, de 23 de Julho de 1987. **Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos [PUCRCE]**, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm>. Acesso em: 02 de set. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005.

_____, Lei Nº. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal**, 1987.

BRUCHÊZ, Alice Munz et al. Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: Análise bibliométrica. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, 2018.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. 2016.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. 2009.

CAVALCANTE, Keliane; DA SILVA, Anielson Barbosa. As Implicações da capacitação nas crenças de Autoeficácia de Gestores técnico-Administrativos de uma Instituição federal de educação superior. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 3, p. 474-492, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FREITAS, IA De; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 97-113, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 65-71, 1995.

GROSSMAN, Rebecca; SALAS, Eduardo. The transfer of training: what really matters. **International Journal of Training and Development**, v. 15, n. 2, p. 103-120, 2011.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2014.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. Porto Alegre (RS): Artmed**, p. 85-113, 2006.

LEAL, Anne Pinheiro. Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa: a qualificação como instrumento de subordinação do trabalho ao capital. In: SOBOLL, Lis Andrea; SILVA, Deise Luiza da. **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

LE BOTERF, Guy. Compétence et navigation professionnelle. Paris, Les Éditions d'Organisation. **Formation Emploi**, v. 65, n. 1, p. 124-124, 1999.

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. La Gestión del Trabajo y los Retos de la Competencia: una Contribución de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 4, p. 1223-1238, 2015.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses. In: **Como fazer projetos, relatorios, monografias, dissertacoes e teses**. 2003. p. 190.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**, p. 159-176, 2006.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo. 2005.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. In: **Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmensführung**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006. p. 275-292.

RIBEIRO, José Luis Duarte et al. Mapeamento do Perfil de Trabalho. **Modelo Integrado de Transformação Institucional: o caso do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior / Hélio Henkin**, organizador – Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capítulo 5**. Editora ATLAS SA-2015-São Paulo, 2017.

RUAS, Roberto et al. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

SILVA, Maria Cristina. Capacitação para a gestão por competências. In: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (org). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, Casa Civil, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2005.

TRAINING. **Training industry report**, November/December 2016. Disponível em: <https://trainingmag.com/trgmag-article/2016-training-industry-report>. Acesso em 07/01/2018.

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2026)**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf>. Acesso em 17/09/2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.

XERXENEVSKY, Luciane Lewis; TUTIKIAN, Fernanda; BERGUE, Sandro Trescastro. Mapeamento de competências em um contexto de reestruturação organizacional: o caso da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento-AGDI. **Revista Estudos Legislativos**, n. 10, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica; tradução. **Maria Helena**, v. 100, p. V, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo, SP: SENAC, 2010.